

「P（ピンチ）」を取り除いて、 クライアントの未来に明かりを！ 2枚のMAPを活用した 実践的な経営改善計画策定推進メソッド



小野 史人

一般社団法人神奈川県中小企業診断協会

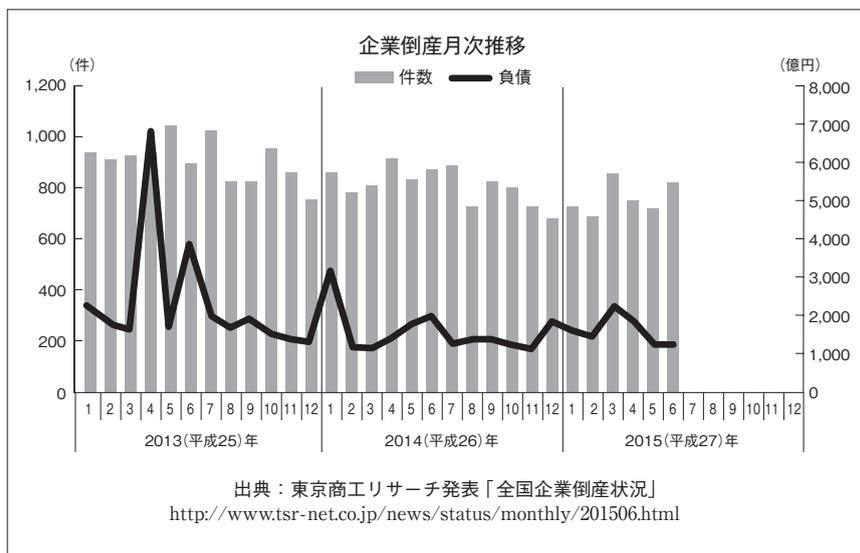
1. MECE よりもロジカル思考よりも大切なこと

中小企業・小規模企業を取り巻く経営環境は決して楽観できる状況ではない。大手輸出企業を中心とした業績拡大に牽引され、景気回復の恩恵を受けている企業もあれば、そうでない企業もいる。東京商工リサーチの発表によれば、平成27年6月度の全国企業倒産件数（負債額1,000万円以上）は824件、前年同月比4.7%減（41件減）、3カ月連続で前年同月を下回っているという。

特に金融円滑化法終了後も金融機関が中小企業のリステケ要請に協力してくれている点は見逃せない。

業績回復途上にある企業の中には、金融機関と連携しながら、公的中小企業支援機関や経営革新等支援機関（以降、「認定支援機関」と呼ぶ）、中小企業診断士の支援を受け、経営改善計画策定に取り組んでいるケースも少なくない。

一方で、昨今、「中小企業診断士」、「コンサルタント」と言えば、「MECE（漏れなく、だぶりなく）」や「ロジカルシンキング」というフレーズを想起されることが多いだろう。確かに、中小企業診断士として、「MECE」「ロジカルシンキング」で物事を組み立てることは重要なスキルの一つであることは間違いない。しかし、中小企業・小規模企業の経営改善を進める上ではMECEよりもロジカル思考よりも大切なことがあるのでは



ないか。小職はそれを「利害関係者の納得感」であると考えている。

そこで、「経営改善計画を策定する（以降、「計画策定」と呼ぶ）」ということ自体に不慣れな中小企業・小規模企業と金融機関、そして中小企業支援者（中小企業診断士や認定支援機関）が三位一体となって利害関係者の納得感を創出しながら進めていく、2枚のマップを活用した実践的な経営改善計画策定推進メソッドを提唱したい。

2. 経営改善計画策定の羅針盤となる2枚のMAP

今回提唱する経営改善計画策定メソッドは表裏一体の2枚のマップを核に構成される。

1つ目はプライトマップ（=Plight-Map）である。Plightとは英語で「苦境、窮状」という意味である。プライトマップは、事業詳細調査・財務詳細調査などから導出した当社が窮境に至った過程と改善が進まなかった背景（経営者のマネジメントや組織の変遷に伴う組織風土の変化など、定量化されないもの）をフロー図にし、当社が窮境に至った因果関係を簡潔に取りまとめたものである。

2つ目は「Plight」から「P（ピンチ）」を取り除いたライトマップ（Light-Map）である。

Lightとは英語で「光・明かり」という意味である。ライトマップは、経営改善を進めるための課題を提示し、業績回復までの道筋（フロー図）を示したものである。合わせて、計画策定に向けて、社内で何を検討すればよいのかも併記する。計画策定自体に不慣れな中小企業・小規模企業は不安に駆られていることが少なくない。計画策定は、ややもすれば、長期化しがちであるため、「終わり」を意識させる点に留意する。

ここで1点補足する。マップと言えば、バランス・スコア・カード（以下、「BSC」と呼ぶ）のフレームワークを利用した戦略マップを想起するかもしれない。しかし、支援先経営者がBSCを理解しているとは限らないし、金融機関においても同様である。支援先経営者の目線に合っているとは言えない。フレームワークに固執せず、支援先企業に目線を合わせ、かつ利害関係者に「納得感と分かりやすさ」という価値を提供するのが、プライトマップとライトマップである。

また、プライトマップ、ライトマップ双方を効果的に運用するためには、必ず「1枚モノ」にし、分かりやすさを追求することが肝要である。全体を俯瞰し、「利害関係者への納得感と分かりやすさ」を担保しながら、1枚モノにコンパクトに纏めることができるかどうかが中小企業診断士個々のコンサルの腕である。

3. Plight-Mapで窮境要因に納得感を

以下は、経営改善計画策定の過程で作成した特殊メッキ処理N社と和菓子製造小売H社、プラスチック成型加工K社の実際のプライトマップである。

窮境に至った要因と改善が進まない背景を、財務分析や管理会計（セグメント別損益推移）などの定量アプローチだけでなく、業歴や経営者のマネジメント状況、組織風土などの定性アプローチも織りませながら、フローに落としこんで、キーマッセージとコメントを周囲に配したものである。

ポイントは、フレームワークに拘わらず、会社に納得してもらえよう心がけてフロー図を作成することである。経営者が、会社が毀損してしまった要因と過程を理解し、自社の窮境にきちんと向き合うためにも、プライトマップは重要なツールである。

プライトマップを会社および利害関係者にプレゼンテーションし、納得感を創出することは、経営改善施策の検討を円滑に進めていく上でも重要なプロセスと言える。

そして、見て分かるように、プライトマップは汎用性が高い。小職は下記3例を含め、製造業からサービス業、建設工事業、小売業など数10社に適用してきた。経験則ではあるが、特に業歴が長い老舗・成熟企業や事業承継を控えている企業に有用であった。



ムッキン社

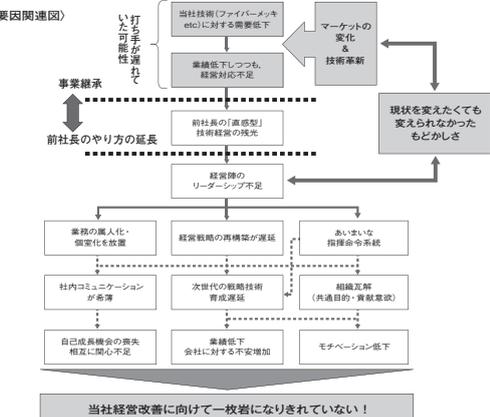
株式会社 ○○○○様 今後の経営改善に向けて

当社が経営改善を果たす上での問題・課題

- ▶ 経営改善実現に向けて、当社は組織の一体感が希薄で一枚岩になりきれていない(経営改善施策を検討・実行していく風土の醸成不足)。
- ▶ 研究開発の停滞に伴うAu-Sn合金めっき皮膜に次ぐ戦略技術の育成が遅れている(当社が保有している知財は営業面・競争面で優位に機能しない)。

社長との意見交換および2回(7/15・7/23)に渡る全従業員8名(取締役・社員・パート)との個別面談を受けて、当方が捉えた当社の問題は以下の通りです。

- (戦略面)**
- ・前社長の「直感型」技術経営の残光
 - ・研究開発の停滞に伴うAu-Sn合金めっき皮膜に次ぐ戦略技術の育成遅延
 - ⇒今後の当社を支えていく戦略ソリューションが不在
- (組織面)**
- ・業務の個人化「個室化」によりコミュニケーションが希薄、他の従業員の仕事に対する関心が低下
 - ⇒自己成長機会の喪失⇒モチベーション低下
 - ・あいまいな指揮命令系統(報告、連絡、相談)により組織瓦解
- (管理面)**
- ・過去の研究開発で培ったノウハウが不明瞭(管理不足)
 - ・リーダーシップ不足による中途半端な情報化



- 【経営改善の方向性(案)】**～マネジメント体制強化と戦略再構築～
- ▶ マネジメント体制の強化
 - ▶ 経営戦略(特に営業戦略)の再構築
 - ▶ 蓄積してきた技術の整理と戦略ソリューションの整備
 - ▶ コミュニケーション改善による一体感の醸成



和菓子H社

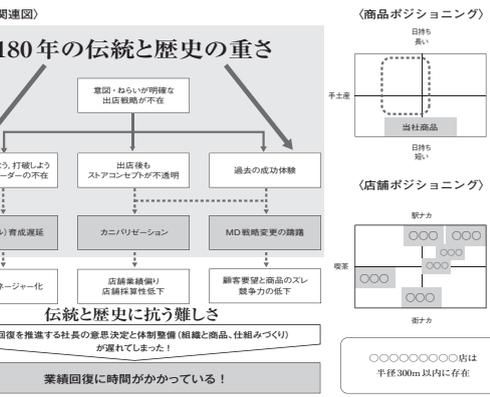
株式会社 ○○○○様 今後の経営改善に向けて

当社が経営改善を果たす上での問題・課題

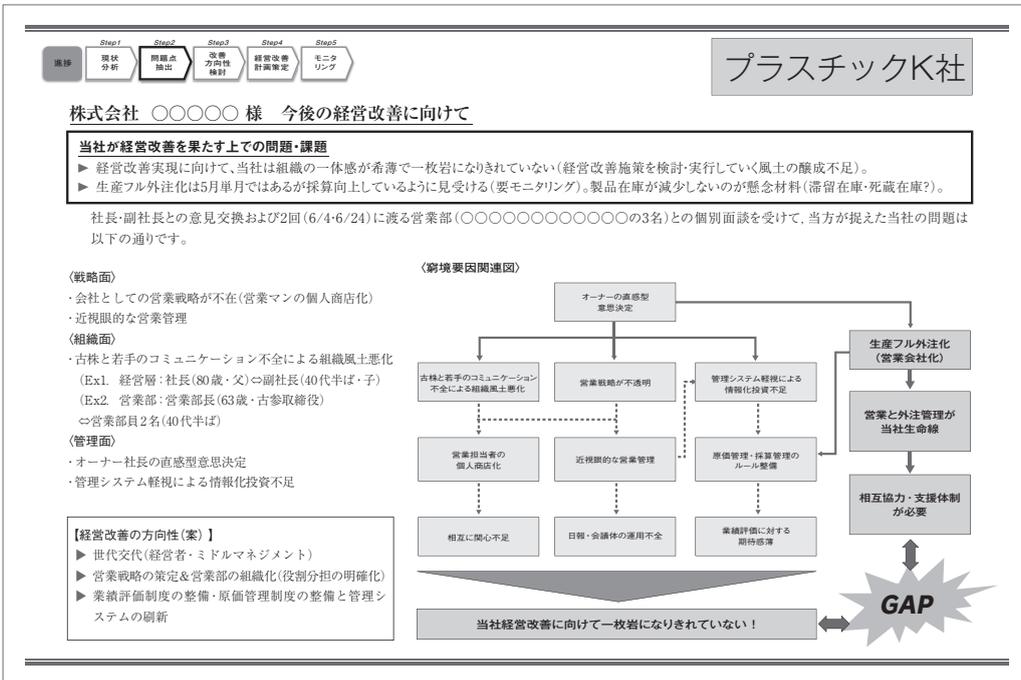
- ▶ ○○○○○○など魅力的な売場を持っているにもかかわらず、競合に比べて顧客の購入を後押しする品揃え(=誘因)が不十分で、売上回復に至っていない。
- ▶ 当社の魅力(創業180年の伝統・商品の歴史・文学作品との関わり・庭園など)の発信が不十分である。

社長との意見交換、店舗別採算検討、来店客アンケート結果・考察を踏まえ、当社の窮境要因を下記の通り整理した。

- (戦略面)**
- ・意図とねらいが明確な出店戦略が不在
 - ・出店後もストアコンセプトがあいまいのまま
 - ・伝統&歴史の重みによりMD戦略変更を躊躇(⇒業績回復遅延)
- (組織面)**
- ・現状を変えよう、打破しようという現場リーダーの不在
 - ・業務改善&現場改善の取組み経験値不足(⇒自発的な改善遅延)
- (管理面)**
- ・番頭育成遅延による「社長のマネージャー化」
 - ・管理システム軽視による情報化投資不足(⇒情報武装不足)



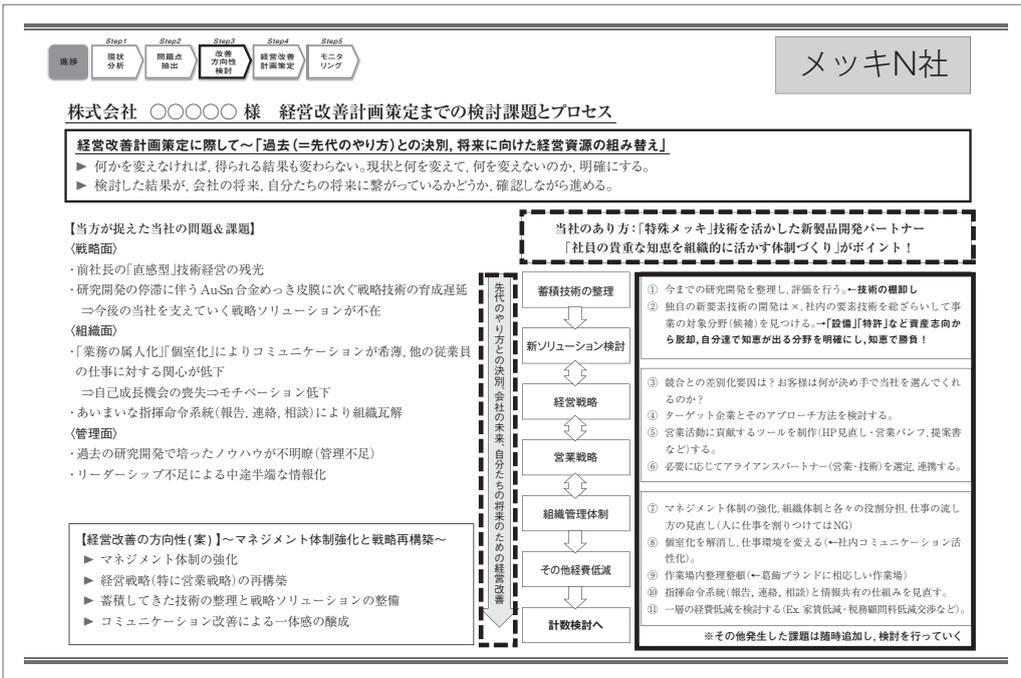
- 【経営改善の方向性(案)】**
- ▶ 新商品(日持ちする手土産)開発による全店売上横上げ
 - ▶ 当社の魅力を極대화する顧客接点の改善(店頭・接客・HP・SNSなど)
 - ▶ 管理の効率化&革新を実現する業務インフラの整備

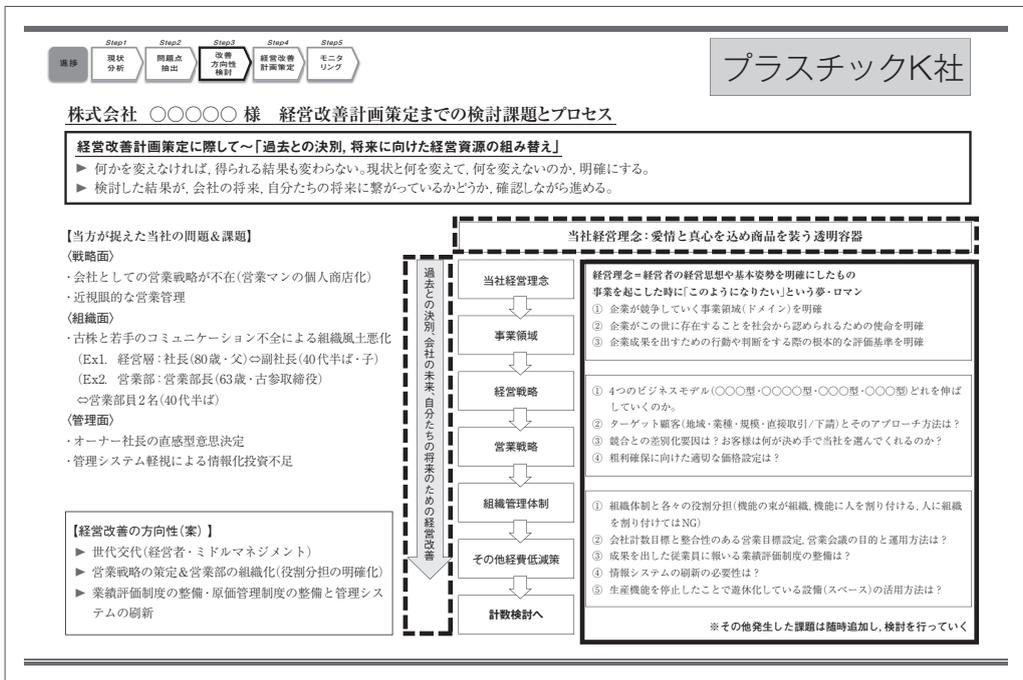


4. Light-Map で経営改善の方向性を

以下がライトマップ (Light-Map) である。メッキN社とプラスチックK社は前述のプライト

マップに、表裏一体で対応しているものである。ポイントは、経営改善計画を練り上げるために、会社が何を検討しなくてはいいのかが、明確にしてあることである (実線囲い部分)。





金融機関に提出する経営改善計画を作り慣れている経営者は少ない。会社に計画策定完了までの検討事項を具体的に示すことは、会社側のモチベーションを維持することに貢献していると言える。

また、何のために取り組むのか、どんな姿(あり方)を目指すのか、言い換えるなら「大義(破線囲い部分)」も明記する。経営者に目的・ねらいを意識させることも工夫の1つである。

5. 相互にとって実践的な経営改善であるために

小職は改めて、シンプルかつパワフルなプライトマップ(Plight-Map)とライトマップ(Light-Map)の2つのマップを活用した経営改善計画策定メソッドを提唱する。

策定した経営改善計画は金融機関はじめ多くの利害関係者の目に触れることは言うまでもない。まず、金融機関のメリットは、「説明の短時間化・理解の容易さ」である。窮境に至った要因と経営改善までの道筋がパッと見ただけで伝われば、補足説明も少なくて済む。金融機関内での経営改善計画書の回覧を想定すればなおさらである。

そして、企業にとってのメリットは、経営改善計画を社内に展開しやすいことである。経営者は

現場および管理者にライトマップを示すことで、改善施策の内容と期待効果を分かりやすく伝えることができるため、「なぜ取り組まなくてはいけないのか」という現場の疑問に答えやすくなる。

経営改善計画書は一過性のドキュメントではなく、中小企業診断士にとって、金融機関にとって、そして企業にとって大事な羅針盤であり続けるものでなければならない。利害関係者の納得感を醸成しつつ、計画策定を進めることができる2枚のマップを活用したシンプルかつパワフルな本メソッドは、計画策定に関わる中小企業診断士にとって導入しやすく、かつ実践的である。

本メソッドを活用して、1社でも多くの中小企業・小規模企業の未来が明るく照らされることを祈念して結びとする。